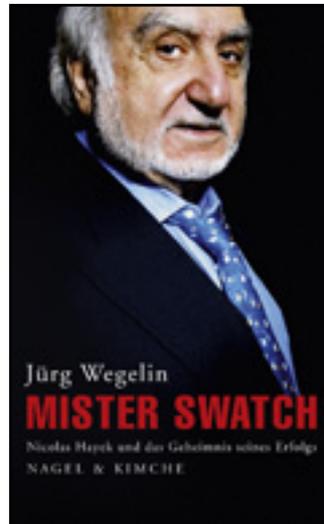


NAGEL & KIMCHE



Leseprobe

Jürg Wegelin

Mister Swatch

Nicolas Hayek und das Geheimnis seines Erfolgs

ISBN: 978-3-312-00447-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-literaturverlage.de/978-3-312-00447-8>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	7
1 Gekappte Wurzeln	
Hayeks Kindheit und Jugend im Libanon	19
2 Gute Nase und Bauchgefühl	
Der Aufbau der Hayek Engineering	46
3 Der Leopard-Bericht	
Wie Hayek die Armee das Sparen lehren wollte	67
4 Schneller ticken als die andern	
Die Talfahrt der Uhrenindustrie und ihre Rettung	81
5 Wer hat's erfunden?	
Die Swatch im Vaterschaftstest	106
6 Die dünne Luft auf dem Weg nach oben	
Das Ende des Erfolgstandems Hayek und Thomke	133
7 Der Beste ist sich selbst genug	
Der Uhrenkönig festigt seine Herrschaft	153
8 Genug ist nie genug	
Hayeks Luxusproblem und sein Vorstoß in die Topliga	164

9 Wer nichts riskiert, der nichts gewinnt

Die Rückschläge in Hayeks Karriere 177

10 Der Querdenker

Hayeks gesellschaftspolitischer Standort 188

11 Der Family Express

Wie Hayek die Zukunft
seines Unternehmens plant 211

12 Hayeks Bilanz

Ein Uhrenimperium
auf grundsolidem Fundament 229

Vorwort

Nicolas G. Hayek ist ein Medienstar. Täglich erscheinen über ihn durchschnittlich zwei Artikel allein in Schweizer Zeitungen. Kaum ein Produkt findet im redaktionellen Teil der Printmedien so häufig Erwähnung wie die Swatch. Die Plastikuhr versinnbildliche Phantasie und Lebensfreude, meint Hayek. Doch sie steht für mehr: Mit ihrer Lancierung wurde Anfang der Achtzigerjahre die Wiederauferstehung der Schweizer Uhrenindustrie eingeleitet, die damals in einer tiefen Krise steckte. Hayek erkannte damals rasch das Potential, das in dieser neuartigen, innovativen Uhr steckte. Er stellte in seiner von den Banken angeforderten Expertise außerdem fest, dass die ganze Schweizer Uhrenindustrie mit ihrer weltberühmten Marke Omega ein schlafender Gigant sei.

Der Unternehmensberater zeigte Mut. Er packte die Gelegenheit beim Schopf und investierte einen Teil seines Vermögens in die Schweizer Uhrenindustrie, genauer in den ASUAG/SSIH-Konzern, der damals das Herzstück der Branche bildete. Damit wurde Hayek zum Retter der Schweizer Uhr. Gleichzeitig demonstrierte er mit diesem Engagement, dass in der teuren Schweiz sehr wohl auch Massengüter produziert werden können. Mehr noch: Nicht nur die Uhrenindustrie, sondern der ganze Werkplatz Schweiz habe eine aussichtsreiche Zukunft, wurde Hayek nicht müde zu predigen. Die Lohnkosten, die immer wieder als Grund für Produktionsverlagerungen in

Niedriglohnländer erhalten mussten, seien kein Hindernis für das Weiterbestehen einer profitablen industriellen Produktion in der Schweiz. Im Gegenteil gefährde diese Verlagerung den Standort nachhaltig. Dass dieser Mann bereit war, seinen Optimismus mit Taten zu untermauern, erregte in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit.

Zwar machen auch heute noch viele Manager und Unternehmer die im internationalen Vergleich hohen Lohnkosten für ihr Scheitern verantwortlich. Dennoch hat sich inzwischen allgemein die Einsicht durchgesetzt, dass Hayek recht hat. Indem er als Unternehmer gegen die Schwarzmalerei antrat, wurde er zum wirtschaftlichen «Muntermacher» der Nation. Seit der Finanzkrise von 2008 hat Hayeks Lebenswerk zusätzlich an Aktualität gewonnen. Im Gegensatz zu den vielen Hasardeuren der Finanzbranche verkörpert Hayek den visionären Unternehmer, der nicht nach kurzfristigem Gewinn, sondern nach einem stabilen Wachstum strebt. Hayek ist der bodenständige Patron, wie der einfache Bürger ihn sich wünscht. Er unterscheidet sich scharf von den Abzockern und Spekulanten, die bloß auf die Aktienkurse schielen. Deshalb reicht Hayeks Relevanz für die Schweizer Wirtschaft weit über seine Verdienste um die Uhrenindustrie hinaus.

Dass Hayek den Beweis für die Richtigkeit seiner These am Beispiel der Uhrenindustrie erbrachte, hat eine besondere Bedeutung. Neben der auf Grund gelaufenen Swissair oder den Service-public-Betrieben Post und SBB spielte diese Branche für die Schweiz schon immer eine identitätsstiftende Rolle. Die Uhrenindustrie ist für die Schweiz im Ausland ein wichtiger Imagenträger. Die Branche verkörpert typisch schweizerische Werte wie Genauigkeit, Präzision und Qualität. Um das zu erkennen, braucht man sich nur daran zu erinnern, dass die Krise der Uhrenindustrie in den Siebzigern für die Nation ein

ähnlich traumatisches Ereignis war wie später das Grounding der helvetischen Fluggesellschaft. Mit seinem finanziellen Engagement und seinem Optimismus trug Hayek wesentlich dazu bei, neues Vertrauen zu schaffen. Er wurde zu einem leuchtenden Vorbild für die ganze hiesige Wirtschaft.

Hayek zeigte außerdem, dass seine Botschaft nicht nur für die Schweizer Wirtschaft, sondern für die gesamte europäische Industrie gilt, die unter dem Druck der fernöstlichen Konkurrenz leidet. Die Schwierigkeiten der europäischen und insbesondere der deutschen Autobauer, die bereits lange vor der 2008 einsetzenden Wirtschaftskrise begannen, sind seiner Überzeugung nach keineswegs das Resultat einer quasi schicksalhaften Entwicklung. Sie sind vielmehr die Folge einer verfehlten Unternehmenspolitik. Wie die Schweizer Uhrenindustriellen haben auch die amerikanischen und europäischen Automobilmanager die Japaner zu lange als Nachahmer belächelt und weiterhin auf schwere Spritfresser gesetzt. So wurden in letzter Zeit die Maßstäbe für umweltschonende Zukunftstechnologien im Land der aufgehenden Sonne und nicht in Europa oder in den USA gesetzt. Das ist mit ein Grund, weshalb die japanische Autoindustrie von der Wirtschaftskrise 2008 weniger stark erfasst wurde. Auch in dieser Beziehung war Hayek seinen europäischen Unternehmerkollegen einen Schritt voraus. Mit seinem ökologischen Swatch-Car versuchte er zu Beginn der Neunziger, frischen Wind in die europäische Autoindustrie zu bringen. Damals scheiterte er an der konservativen Haltung der Autobosse. Mit der Debatte über die Klimaerwärmung hat seine Idee eines umweltfreundlichen Autos nun auch in Europa wieder einen neuen Schub erhalten.

Es war nicht nur seine Rolle als Retter der verloren geglaubten Schweizer Uhrenindustrie, sondern besonders auch sein Kommunikationstalent, das Hayek in den letzten zwanzig Jah-

ren zu einem der begehrtesten Interviewpartner machte. Neben den Wirtschaftsmedien reißen sich auch die Blätter der Boulevard- und der People-Presse um ihn. Hayek ist der einzige Schweizer Wirtschaftsführer, der auf der Straße von Passanten um ein Autogramm gebeten wird. Er könne kaum auf der Zürcher Bahnhofstraße spazieren, ohne angesprochen zu werden. «Ich werde gefragt, wie spät es ist, wie viele Uhren ich trage, werde gelobt für einen Auftritt im Fernsehen, alte Damen wollen mich küssen», verriet Hayek stolz vor ein paar Jahren dem *Magazin des Tages-Anzeiger*.

Trotz seiner Popularität weiß das Publikum jedoch sehr wenig über Hayek. Wenn er sich mit Topmodel Cindy Crawford beim Armbrustschießen fotografieren lässt, wird nur der halbe Hayek sichtbar. Denn wenn er sich in der Öffentlichkeit inszeniert, stellt er all seine Handlungen, seine Gesten und Äußerungen in den Dienst seines Uhrenmarketings. Kaum ein anderer Unternehmer beherrscht das so gut wie er. Bei solchen Auftritten offenbart er zwar sein Showtalent, aber viel mehr auch nicht. Wer den Querdenker Hayek verstehen will, muss mit den Menschen reden, die mit ihm zusammengearbeitet haben oder ihn aus anderen Gründen persönlich gut kennen und ihn intensiv in nächster Nähe erlebt haben.

Mitte der Siebzigerjahre hatte ich als junger Mitarbeiter der Schweizerischen Depeschenagentur (SDA) das erste Mal die Gelegenheit, mit Hayek zu sprechen. Er schien ganz überrascht, dass sich ein Journalist für ihn interessierte. Seine Hayek Engineering hatte soeben ein Mandat der chinesischen Regierung für die Reorganisation der Stahlindustrie erhalten. Hayek erzählte mir, wie seine Beratungsfirma zu diesem Auftrag des Ministry of Metallurgy in Beijing gekommen war. Er holte weit aus und erklärte mir bis ins Detail die Gründe für das Scheitern von Maos Industriepolitik. In der Zeit des «Großen

Sprungs nach vorn» hatte die Kommunistische Partei Chinas fast jedes Dorf gezwungen, ein eigenes kleines Stahlwerk zu betreiben. Nach dem Tod Maos wollte die Partei mit diesen Ministahlwerken Schluss machen. Anstelle der kleinen Stahlkocher sollte der Aufbau einer schlagkräftigen Schwerindustrie in Angriff genommen werden. Aber nach den jahrelangen Wirren der Kulturrevolution fehlte es an ausgebildeten Fachkräften und dem entsprechenden Know-how. So sprangen die kommunistischen Chinesen über ihren ideologischen Schatten und gelangten an die Hayek Engineering, obwohl diese bisher immer nur die verfeimten Kapitalisten im Westen beraten hatte. Zwei Faktoren waren ausschlaggebend dafür, dass die Wahl auf das Zürcher Beratungsunternehmen fiel. Die chinesische Regierung wollte ihren Auftrag an eine Firma vergeben, die nicht mit Großmachtinteressen verbandelt war. Und die Schweiz hatte als erstes Land die Volksrepublik China nach der Unabhängigkeitserklärung von 1949 anerkannt.

Hayeks Durchbruch im Land der Mitte fand aber in der Schweiz nur wenig Beachtung. Der Berater war hier noch relativ unbekannt. Und von den wenigen, die den Immigranten aus dem Libanon kannten, wurde er als Außenseiter eher belächelt. Hayek arbeitete damals vorwiegend für ausländische Auftraggeber, insbesondere für die deutsche Schwerindustrie. In Deutschland hatte er eine Marktlücke entdeckt und sich einen Namen geschaffen. Seine Erfolge dort wurden in der Schweiz nicht wahrgenommen.

Nach diesem ersten Telefongespräch hatte ich noch oft die Gelegenheit, mit Hayek zu sprechen. Als er, zusammen mit einer Investorengruppe, im Herbst 1985 die Mehrheit an der SMH übernahm, aus der später die heutige Swatch Group entstand, wurden diese Kontakte immer häufiger. Hayek liebte es, nicht nur zur Uhrenindustrie, sondern auch zu wirtschafts-

politischen Problemen Position zu beziehen. Schon bald war er einer der weltweit bekanntesten Unternehmer. Selbst der damalige deutsche Bundeskanzler Helmut Kohl oder der französische Staatspräsident Jacques Chirac holten sich bei ihm Rat. Der Prediger in der Wüste, der einmal mittellos in die Schweiz eingewandert war, wurde in seiner neuen Heimat plötzlich zu einer lebenden Legende. Heute ist Hayek nicht nur der Vorzeigeunternehmer, sondern der «Papst der Uhrenindustrie» oder der «Gottvater» der Branche, wie sich Franco Cologni, Verwaltungsrat der ebenfalls im Luxusuhrensektor tätigen Richemont-Gruppe, einmal ausdrückte.